



Un ouvrage collectif mené par
Stéphanie Baumann, Elisabeth Denécheau,
Benjamin Gratton, Estelle Sbinné et Thibault Vignes
Co-écrit par 27 praticiens de l'animation
Illustrations d'Antonio Meza



ANIMER À DISTANCE

Guide de pratiques robustes et éprouvées



● Éditions
EYROLLES

ANIMER À DISTANCE

Qu'il soit subi ou choisi, le travail à distance bouscule nos habitudes et interroge nos fonctionnements. Pour ce qui est de l'animation à distance, l'inconfort est plus grand encore : Comment mobiliser une équipe avec pour seul outil la visioconférence ? Comment faire qu'un collectif s'engage et se fasse confiance sans prendre appui sur la proximité, le non-verbal et les temps informels ? Et *quid* du coaching et de la précieuse alliance qui se construit dans l'espace physique ?

Les questions sont nombreuses, fruit d'un mélange subtil de croyances, de craintes et d'obstacles techniques réels ou supposés.

Que vous soyez amené à animer une équipe ou à interagir en individuel, **que vous soyez manager, facilitateur, formateur ou coach, cet ouvrage vous permet de donner la juste place au distanciel et de repenser vos pratiques pour assurer la puissance de vos interventions.** Vous y trouverez de nombreux conseils et témoignages, et plus d'une trentaine de pratiques décrites dans le détail. Ces pratiques nous les avons toutes testées et éprouvées, entre nous et avec nos clients.

Elles sont l'aboutissement de nos expérimentations et de nos apprentissages durant le confinement et au-delà, via le collectif que nous avons constitué autour du site www.animeradistance.com créé par La Boétie Partners.

Alexia Mille
Antonio Meza
Barbara Rodzynek
Benjamin Gratton
Camille Meyer-Léotard
Claire Olivier
Elisabeth Denécheau
Emma Mercier
Emmanuel Mas
Estelle Sbinné
Florie Allenet
François Détavy
Frédéric Haumonté
Héloïse Blain
Janick Rouxel
Jean-Bernard Gouteix
Jean-Gabriel Kern
Marie Willems
Pantchika Van Houtte
Philippe Rogier
Ronan Broussier
Sabine de Malleray-Walz
Stéphanie Baumann
Stéphanie de Susanne
Thibault Vignes
Véronique Burel
Virginie Saks

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Comité de rédaction : Alexia Mille, Benjamin Gratton, Camille Meyer-Léotard
Illustrations d'Antonio Meza

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-416-00083-6

Sommaire

Introduction	5
① Maîtriser les fondamentaux	7
1- Penser distanciel	9
2- S'équiper pour animer à distance	23
3- Adopter les bons gestes	31
② Choisir sa pratique	45
1- Créer l'inclusion	47
2- Animer son équipe au quotidien	69
3- Animer des ateliers d'équipes thématiques	95
4- Faciliter l'intelligence collective en grand groupe	119
5- Développer les apprentissages	143
6- Pratiquer le coaching	171
③ Créer de la présence là où il y a de la distance	197
1- Embarquer les participants	199
2- Mobiliser le corps	207
3- Libérer les ressentis	215
Conclusion	221
Notre collectif	223
Table des matières	231

Introduction

Alors que s'étend la pandémie du coronavirus et que la menace d'un confinement se précise, nous pressentons qu'«il va y avoir quelque chose à faire sur le distanciel», sans trop savoir quoi. La Boetie Partners est bien placé pour faire de la crise qui se profile une opportunité : «*Game changing conversations*» est notre slogan, avec la volonté de créer des espaces qui changent la donne. Mais comment nous y prendre ?

Le matin du vendredi 13 mars nous lançons une invitation à notre communauté pour le jour même :

«En plein coronavirus, plusieurs d'entre vous sont face à cette question "Comment animer mon séminaire ou ma formation à distance?" Chez La Boétie Partners, nous aimons partager, nous avons donc décidé ce matin d'organiser ce soir à 18 heures un webinaire gratuit sur ce sujet, pour vous mettre le pied à l'étrier et vous donner des conseils pratiques basés sur notre expérience.»

La réussite de ce «pied à l'étrier» nous lance. Nous saisissons ce *momentum* comme une occasion d'apprentissage collectif. Après le «pied à l'étrier», nous animons des sessions d'expérimentation que nous nommons «au trot», «au galop» et «saut d'obstacle» et que nous

présentons sur le site www.animeradistance.com. Ces noms expriment bien notre état d'esprit... «Au pas» n'existe pas : on met le pied à l'étrier et on passe directement au trot ou au galop ! il n'est pas question de se reposer !

Dès la deuxième semaine, nous mettons en place une newsletter avec nos apprentissages. Nous apprenons à chaque session et nous ne sommes pas seuls. La communauté prend de plus en plus forme grâce au REX (retour sur expérience) hebdomadaire, au «bac à sable» sur LinkedIn et au WhatsApp «communauté testeurs» que nous ouvrons avec les «déjà» fidèles pour tester nos nouveaux formats.

Le contenu s'accumule, l'expérience s'accumule, l'énergie s'accumule. Il y a tellement de choses à dire, tellement à partager ! Comment ne pas perdre tous les acquis que nous construisons ensemble ? Comment plus encore poliniser nos savoirs ? Nous voulons ancrer et partager ce que nous apprenons chaque jour. Il y a déjà de quoi écrire des dizaines d'expériences utiles, presque un livre...

Ainsi nous apparaît la nécessité d'un livre et nous sommes près d'une trentaine, associés et membres de

la communauté, prêts à se lancer dans l'écriture collaborative d'*Animer à distance*. Nous sommes à la fois fiers et tremblants. Le kick-off a lieu le 22 avril. Ce jour-là, nous donnons le cap et dessinons le sommaire ensemble. Notre réel à nous, c'est d'avoir co-construit ce livre à distance, en moins de trois mois, sur des pratiques robustes et que nous avons éprouvées entre nous et avec nos clients.

Aucun de nous n'aurait pu faire seul ce que nous avons fait ensemble et chacun de nous a fait plus que ce qu'il pensait être capable de faire. La force du collectif... même à distance. Y a-t-il des ingrédients particuliers à retenir de cet «exploit»? Une poudre de perlimpinpin dont nous pourrions vous transmettre le secret de fabrication? En écoutant le vécu de notre groupe, nous voyons émerger trois facteurs: un objectif partagé, une basse pression, un cadre vivant.

«Objectif partagé» car nous avons posé ensemble le projet «d'écrire maintenant un livre collectif sur les pratiques de l'animation à distance parce que nous avons, ensemble, engrangé, testé et ancré des savoirs importants». C'était clair et cela donnait du sens à notre aventure collective. C'était à la fois ambitieux et réalisable. Nous avions peu d'expérience dans l'écriture, nous avions peu de temps, mais nous avions le fond.

«Basse pression» car, dans *Animer à distance*, nous avons toujours accueilli chacun avec son niveau et ses difficultés. Les férus de techno ont dû faire avec les «quiches» de la technique, que nous prenions toujours le temps d'accompagner tranquillement, sans se stresser.

Le stress de certains de «ne pas être au niveau» avait vite fait de se dissoudre, laissant la place à la sérénité et à un appétit d'essayer et d'apprendre. Pour ce livre, nous avons fonctionné sur le même registre, faire avec son envie de faire: pas d'obligation de résultats, juste une obligation de moyen, d'essayer, qu'on se donnait chacun, personnellement.

«Cadre vivant» car l'intention du projet et les modalités de contribution de chacun ont été partagées de façon nette avant de rentrer dans la production, et chaque fois que cela était nécessaire. Ce cadre a permis de réguler les incompréhensions et les tensions. Ce cadre s'est aussi adapté au réel, à ce que nous pouvions produire, toujours de manière éclairée. Il était expliqué, partagé et sans doute suffisamment léger pour permettre à chacun d'entre nous d'avoir son autonomie et ses responsabilités, vis-à-vis de l'objectif et du collectif.

Nous ne le réalisons vraiment que maintenant: ce savoir-faire précieux reste à diffuser. En effet, lorsque nous discutons avec nos clients pour les aider à «distancialiser» leurs projets, nous mesurons que leurs pratiques d'animation à distance sont encore loin d'utiliser le potentiel que nous connaissons.

C'est l'objet de ce livre: diffuser des pratiques robustes, éprouvées, testées. Rien de ce que vous lirez ici n'est une «bonne idée théorique mais qui n'a jamais été testée».

Nous y avons veillé: vous avez entre les mains un guide concret de pratiques robustes pour animer à distance.

**Benjamin, Elisabeth, Estelle,
Stéphanie et Thibault**



Maîtriser **les fondamentaux**

Commencer par le commencement... Vous avez peut-être déjà feuilleté quelques pratiques de la Partie 2. C'est normal, c'est concret. Ou vous aimez prendre les choses dans l'ordre, et après avoir découvert la genèse et l'histoire de ce livre dans l'introduction vous entamez cette première partie, respectueux et confiant. Dans les deux cas, vous avez raison. Les parties se suivent et peuvent aussi être lues comme on le sent, en fonction de ses envies et besoins.

Nous avons organisé et écrit cette partie en nous rappelant nos premières fois, en énumérant les apprentissages

et les prises de conscience. C'est aussi la partie qui nous a demandé le plus de travail collectif. C'est aussi celle que nous avons écrite en dernier.

Et il a fallu faire très attention. Nous assurer de ne jamais verser dans les fondamentaux de l'animation, mais bien rester aux fondamentaux de l'animation à distance. Qu'est-ce qui est différent, spécifique, nouveau ? Quels sont les angles morts que nous ne voyons pas, habitués à la pratique en présentiel ? Nous y répondons à travers les réponses aux trois questions : « À quoi faut-il penser ? » ; « Comment s'équiper ? » ; « Quels sont les bons gestes ? »

1– Penser distanciel

Lever les freins

La crise sanitaire de début 2020 a été un accélérateur phénoménal de nouvelles pratiques et d'un mouvement de fond de la digitalisation du travail. Certains disent que nous vivons aujourd'hui une relation au travail que nous aurions dû vivre dans cinq ou dix ans.

Nous devons faire face, nous adapter, découvrir de nouvelles pratiques, utiliser un mode de travail ou des outils que nous ne connaissons pas, voire qui nous rebutent. Il est logique que nous et nos interlocuteurs – qu'ils soient nos clients, nos collaborateurs ou les participants aux modalités que nous animons – résistions d'une manière ou d'une autre. Nous pourrions même dire que c'est plutôt sain.

C'est là que les semi-vérités et les fausses barbes s'annoncent sans crier gare, mélange de peurs et de préjugés : à distance nous ne voyons pas les participants, nous ne sommes pas avec eux, nous ne pouvons pas sentir l'énergie du groupe ou les émotions. À distance il va nous être impossible de créer le collectif, nous ne

pourrons pas créer de dynamique de groupe. Et nous ne parlons même pas de la technologie. La technique, cela ne marche jamais, c'est froid, cela ne donne pas envie. Les ordinateurs et les mobiles nous coupent de la réalité et du moment présent alors nous ne voyons pas comment cela va nous aider...

Nous sommes managers, consultants, formateurs ou coachs. Depuis que nous faisons ce métier, nous rencontrons nos équipes, nos partenaires, nos clients, physiquement. Nous allons les voir. Ils viennent nous voir. Nous voilà dans l'obligation de « réinventer » notre manière de travailler sous peine de disparition. Vous vous souvenez d'avoir lu ou même écrit un article dont le titre annonciait : « Dans toute crise se cache une opportunité. » C'est le moment de mettre cela en application.

À première vue la tâche apparaît immense et nous ne savons pas par quel bout aborder les choses. Nous nous faisons des montagnes de ce que nous ne connaissons pas et ce que nous ne voyons pas nous pilote plus que nous le pensons. Nos peurs sont des alliés émotionnels précieux : elles nous signalent des risques et révèlent

surtout nos besoins. Nous devons oser ré-apprendre, tester, pratiquer et accepter de redémarrer du bas de l'échelle.

C'est pénible mais riche en bonnes surprises, les évidences qu'il nous arrive parfois de dire aux autres, s'appliquent parfaitement à nous-mêmes dans cette marche forcée:

- il faut dépasser ses « *a priori* techniques », les « je suis nul en informatique, le digital ce n'est pas pour moi, je n'y arriverai jamais »: demandez aux dizaines de participants à nos sessions et à la communauté d'auteurs de ce livre comment nous nous sentions lorsqu'il a fallu se lancer;
- il faut admettre que tout n'est pas transposable: bien que le distanciel offre de nombreuses possibilités techniques il va falloir s'adapter, modifier et changer pas mal de choses par rapport à nos habitudes en présentiel;
- il faut (ré)apprendre à jouer avec les très nombreuses possibilités qu'offre le digital: mixer les outils (exemple: Zoom et Klaxoon), utiliser des vidéos, "chatter", faire des sondages, dessiner, créer, inventer de nouveaux exercices, réaliser des comptes-rendus en direct...
- il faut aussi oser continuer à nous vendre à notre prix. Ce que nous faisons a de la valeur, s'appuie sur notre expérience, prend du temps;
- et, *last but not least*, il faut lâcher prise: la perfection n'est pas de ce monde et les imperfections dans l'utilisation des outils virtuels est monnaie courante, ce

n'est pas grave (bande passante dégradée, vidéo non lisible...). Et pour le coup, nous sommes tous dans la même configuration.

Nos clients et nos équipes sont comme nous, pleins d'*a priori* et de craintes sur les solutions à distance, le mix ou le blended. Tout comme nous, ils s'interrogent, tâtonnent et se posent de nombreuses questions: qu'est-ce qui est faisable? Dans quelles conditions? En respectant la nécessaire confidentialité de nos échanges...

C'est à nous de les accompagner dans leur apprentissage et leur nécessaire montée en compétence, à l'image du chemin d'apprentissage qu'on a suivi. C'est à nous de les aider à aller voir ce qu'il ne voit pas. Ainsi, l'occasion nous est donnée de pleinement jouer notre rôle d'accompagnant pour les faire avancer sur ce sujet. A nous de leur proposer de tester les choses, d'organiser des simulations, de planifier une session «pilote» ou des outils pour qu'ils se rendent compte qu'il n'y a pas que des inconvénients.

Et d'ailleurs, à force de commencer à tester et à pratiquer, nous nous rendons compte que le distanciel n'a pas que des limites. Nous pouvons même regarder le sujet de manière inversée: ce n'est plus « Comment allons-nous faire pour? » mais « Profitons des opportunités du distanciel pour... »

Nous nous rendons compte à l'usage que « ca marche »! Les craintes de relation déshumanisées tombent. Il y a bien sûr un risque de ne pas avoir le bon niveau de conversation et de relation, mais en présentiel aussi.

Nous pouvons créer et sentir l'énergie du groupe, nous appuyer sur les émotions et les ressentis de chacun et nous pouvons nous sentir part d'un collectif qui est éparpillé aux quatre coins du monde.

Nous commençons à lister des avantages au distanciel, des choses qui se passent mieux ou différemment, qui se mettent en place plus facilement ou naturellement. Comme si la distance obligeait aussi chacun de nous à plus de concentration et d'engagement dans le moment que nous vivons ensemble à distance. Par exemple, c'est tout simple, mais à distance il est impossible de tous parler en même temps car le son ne passe pas dans les deux sens : si nous parlons, nous n'aurons pas de retour son. À l'usage, cela oblige chacun à mieux s'écouter et il n'y a pas de conversations parallèles (en tout cas pas orales).



Vous avez expérimenté ou vous allez vous-même expérimenter ces différentes étapes d'appropriation dans votre métier et votre type d'accompagnement et vous allez bâtir vos propres arguments pour favoriser le distanciel versus le présentiel sous certaines conditions et dans certains cas, et sans doute proposer de « mixer » les deux. Avec un questionnaire du type: Quel est le budget d'un temps collectif s'il faut additionner les transports, les locations de salle, le matériel, etc.? Combien de temps faut-il pour l'organiser? Ne serait-ce pas plus simple de faire une première session à distance? Le temps en présentiel est symboliquement fort mais nous avons souvent du mal à entretenir ses effets dans le temps. Devons-nous le raccourcir et proposer des temps à distance complémentaires qui permettront de faire le suivi, de relancer les liens et les actions discutés, d'entretenir les pratiques?

« Dès le moment où l'on s'engage pleinement, la providence se met également en marche. Pour nous aider, se mettent en œuvre toutes sortes de choses qui n'auraient jamais eu lieu autrement. Tout un enchaînement d'événements, de situations et de décisions crée en notre faveur toutes sortes d'incidents imprévus, des rencontres et des aides matérielles que nous n'aurions jamais rêvé trouver sur notre chemin... Tout ce que l'on peut faire ou rêver de faire peut être entrepris. L'audace renferme en soi génie, pouvoir et magie. Aie confiance en toi-même, et tu sauras vivre. » Ce sera la seule citation de ce livre. Elle est de Goethe dans *Faust*.

Les 3 points à retenir

La plupart des freins du distanciel ne sont pas liés à la modalité mais à nos craintes face aux nouveaux usages que nous ne maîtrisons pas. Cela se travaille pas à pas et cela se gère plus rapidement que prévu.

Il y a des limites au distanciel mais peu sont rédhibitoires à part la qualité de la connexion technique.

Il y a de vraies opportunités :

- La maîtrise des déplacements ;
- La capacité à réunir des personnes éloignées ;
- La simplicité d'organisation ;
- La flexibilité des formats qui ouvrent à la créativité ;
- L'apparition de nouveaux outils et donc de nouveaux usages à inventer.

Concevoir son animation

Maintenant nous y sommes, il faut attaquer le sujet et concevoir notre animation. Nous avons l'habitude de cela. Nous l'avons déjà fait des dizaines de fois pour des ateliers en présentiel.

Rassurons-nous, faisons comme d'habitude, organisons-nous comme nous savons le faire. Nous n'allons pas tout ré-inventer. Ce sera toujours un temps à créer avec un objectif, des acteurs et un processus. Il y aura un début

et une fin. Il y aura des temps ou des ateliers qui permettront d'avancer ensemble et d'atteindre l'objectif. Le « scénario » doit permettre l'engagement des personnes pour répondre aux enjeux du séminaire, du coaching, de la formation ou de l'atelier. L'enjeu de l'animateur reste de maximiser la compréhension, l'appropriation ou la mobilisation des participants.

Notre objet n'est pas de reprendre ces principes, mais de partager ce qui est particulier à l'animation à distance¹.

■ Prouvoquer des temps faibles, des sas ou des pauses

Les contraintes de l'un sont les forces de l'autre. En présentiel, le groupe et les obligations « physiques » obligent à respecter des temps de transition, de passage d'un atelier à un autre. En tant qu'animateur ou facilitateur, nous avons plutôt un rôle d'accélérateur sur ces temps.

En distanciel, l'effet est inverse. La technique permet de passer d'un sujet à un autre en moins d'une seconde. Nous le vivons d'ailleurs chaque fois que nous avons une réunion à distance. Elles sont plutôt efficaces. Il y a peu de « temps faibles ». Pourtant, nous le savons, ces temps faibles sont nécessaires, ce sont des moments d'assimilation, de repos entre deux efforts. Aucun organisme ne peut fonctionner qu'avec des « temps forts ». Nous avons tous expérimenté la fatigue de fin de journée lorsque

1. Pour les bases de l'animation de temps collectifs, se reporter à l'ouvrage de l'un de nos associés co-auteurs, Thibault Vignes, *Concevoir et animer un séminaire*, Eyrolles, 2020.